

«مدیریت بهره وری»

سال دهم - شماره سی و نه - زمستان 1395

ص: 123 - 91

تاریخ دریافت: 95/02/14

تاریخ پذیرش: 95/09/29

## بررسی تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر بهره وری نیروی انسانی در شرکت های تولیدی شهرک صنعتی ساری 1 و 2 با نقش تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه کسب و کار

دکتر ابوالحسن حسینی<sup>1\*</sup>

دکتر محسن علیزاده ثانی<sup>2</sup>

حامد غلامی کردخیلی<sup>3</sup>

### چکیده

امروزه اهمیت منابع انسانی برای سازمان ها امری بدیهی است. منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسأله‌ای حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها بوده است. به عبارت دیگر می توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود، تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. شیوه جمع‌آوری داده‌ها تلفیقی از روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه اسناد و مدارک و پرسش‌نامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را شرکت های تولیدی فعال شهرک صنعتی ساری (1و2)، تشکیل می‌دهند که تعداد آنها 51 شرکت می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد 37 شرکت تعیین گردید. در این پژوهش برای سنجش استراتژی منابع انسانی از پرسشنامه‌ی لپک و اسنل (2002)، برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی از پرسشنامه هرسی و گلداسمیت (1980) و برای سنجش استراتژی رهبری هزینه از پرسشنامه دس و دیویس (1984) استفاده شد. آلفای کرونباخ محاسبه شده در این پژوهش برای پرسش‌نامه‌ی استراتژی منابع انسانی 0,94، برای پرسش‌نامه استراتژی رهبری هزینه 0,93 و برای پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی 0,92 به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که (با توجه به اعداد بدست آمده برای ضریب مسیر و آماره t) استراتژی های تعهدی، بازدهی و مشارکتی منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارند؛ و همچنین استراتژی رهبری هزینه به عنوان متغیر تعدیلگر رابطه استراتژی مشارکتی منابع انسانی را با بهره وری نیروی انسانی تعدیل می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی منابع انسانی، بهره‌وری نیروی انسانی، استراتژی رهبری هزینه

1- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران (نویسنده مسؤل)، [hosseini\\_phd@yahoo.com](mailto:hosseini_phd@yahoo.com)

2- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران

3- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه مازندران، [haamed.gholami@gmail.com](mailto:haamed.gholami@gmail.com)

## مقدمه

در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله حیات را تحول می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. نقش انسان در سازمان و نگاه به او سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود (هاشمی و پورامین زاد، 1390).

استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌هایی که به سطحی از بلوغ در این حوزه دست یافته‌اند، امری ضروری است (فرهادی، 1388). از آنجا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذی شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می‌شود (خلیلیان و رحمانی<sup>1</sup>، 2008) و همچنین مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان می‌باشد، لذا از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (انصاری و سبزی علی‌آبادی<sup>2</sup>، 2010).

از سوی دیگر، از اوایل دهه 1970 بهره‌وری یکی از مهمترین موضوع‌هایی بوده که در سطح کشورها و شرکت‌ها توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است. مقدار و نرخ رشد بهره‌وری در هر کشور تأثیر بسزایی بر سطح زندگی، تورم، بیکاری، وضعیت اقتصادی جامعه و رقابت پذیری در سطح جهانی دارد. در نظر سنجی که از مدیران صنایع امریکا انجام شده است، بیش از 90% مدیران بر این باور بوده‌اند که ارتقای بهره‌وری یکی از دو یا سه موضوع مهم جدی است که کشور با آن روبروست (قائمی و حمیدی و رضایی، 1390). و در این میان افزایش بهره‌وری منابع انسانی جزء مهمترین امور مدیران را به خود اختصاص می‌دهد.

1. Khalilian & Rahmani
2. Ansari & Sabzi Aliabadi

استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ای حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها بوده است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. بنابراین بهره‌وری منابع انسانی یکی از رکن‌های مهم هر موسسه یا سازمان می‌باشد (پدرام، 1390).

اقداماتی از جمله ایجاد تعهد در کارکنان، توجه به کارکنان، استفاده از استعدادها، توجه به تغییر، رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران، فراهم کردن شرایط لازم و پیشرفت‌های شغلی برای همه افراد، دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان، مشخص و واضح بودن کلیه دستورالعمل‌ها برای کارکنان، دادن احساس مسؤلیت به آنها و همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری از جمله راه‌های ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشند. برای اقدامات فوق‌همراستایی استراتژیهای منابع انسانی با استراتژیهای سازمان و تأثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی از دغدغه‌های اصلی محققان و انجام تحقیقات لازم در این زمینه است.

اجرای استراتژی یک سازمان زمانی توأم با موفقیت خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان با آن هم‌سو و هماهنگ باشد. همچنین هم‌سویی سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم‌ها عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد (کاپلان و نورتون<sup>1</sup>، 1388؛ رحمان سرشت، 1385).

\* با توجه به اینکه بالا بردن بهره‌وری نیروی انسانی و افزایش سودآوری از این طریق یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران شرکتهای تولیدی و خدماتی است، از این رو هدف از انجام این پژوهش بررسی میزان تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در این شرکتهاست. همچنین محققین در این مطالعه به دنبال آن هستند که دریابند آیا اجرای استراتژی هزینه‌رابطه استراتژی‌های منابع انسانی را تحت تأثیر قرار خواهد داد یا خیر. با توجه به اینکه تا به حال تحقیقی با حضور این سه متغیر مهم در کشور کمتر صورت گرفته است، لذا می‌توان اشاره

داشت که این تحقیق جزء تحقیقات جدید در این زمینه است. همچنین با توجه به اینکه تا به حال، مطالعاتی در خصوص عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع استان مازندران که نشانی از تشویق این صنایع برای بهره‌مند شدن از استراتژی‌های منابع انسانی و بهره‌وری منابع انسانی، نشده است، پژوهش حاضر به دنبال ایجاد انگیزه و توجه به هم راستایی این دو متغیر است.

استراتژی یک سازمان عبارتست از تدوین برنامه‌ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابند و بالاخره تعیین خط مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدفها (داوری و شانه ساززاده، 1380). با توجه به محیط در حال تغییر (ناهمگونی بازار، جهانی شدن، روندهای سیاسی و...) به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری، کیفیت مناسب زندگی، مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. انسان به عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین دارد. نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (فرهی بیلویی، 1387).

استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه که باید انجام شود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی‌ها به آنها خواهند پرداخت عبارتند از: اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار دارد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف‌پذیری، کارگروهی و روابط باثبات کارکنان. اینها مسائلی هستند که دست‌یابی موفق استراتژی‌های شرکت به اهداف خود را تضمین می‌کنند (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، 1384).

انواع استراتژی‌های منابع انسانی عبارتند از:

استراتژی‌های آسترمن<sup>1</sup>، هرسی و بلانچارد<sup>2</sup>، بامبرگر و مشولم و لپک و اسنل که در جدول شماره (1) ارائه شده است که با توجه به مرور تئوری‌ها و مدل‌های مختلف،

1. Sterman

2. Hersey & Blanchard

در این پژوهش به دلیل نوع صنعت و بررسی بر روی شرکت های تولیدی از استراتژی منابع انسانی لپک و اسنل استفاده شده است:

**جدول شماره 1 - انواع استراتژیهای منابع انسانی**

نویسنده و سال	استراتژی های منابع انسانی
استرمن (1987)	مبتنی بر حقوق
	مبتنی بر مهارت
	مبتنی بر استخدام
هرسی و بلانچارد (1993)	ثانویه
	دستوری
	تشویقی
	تفویض اختیار
بامبرگر و مشولم (2000)	حمایتی
	متعهدانه
	پدرانه
لپک و اسنل (2002)	ثانویه
	پیمانکارانه
	تعهدی
	بازدهی
	مشارکتی
	فرمانبرداری

در الگوی استراتژی های منابع انسانی لپک و اسنل (2002)، سبک های مدیریت منابع انسانی تعهدی (مبتنی بر دانش)، بازدهی (مبتنی بر شغل)، فرمانبرداری (مبتنی بر روابط قرارداد) و مشارکتی (مبتنی بر اتحاد استراتژیک) به ترتیب برای کارکنان هسته ای، کلیدی، فرعی و شرکای اختصاصی پیشنهاد می گردد:

سبک تعهدی<sup>1</sup>: این سبک که بر روابط بلند مدت، جذب و فروش کارکنان در درون سازمان تأکید می کند، می تواند به حفظ و ارتقای قابلیت های کلیدی کارکنان هسته ای خاص منجر گردد. در این سبک، یک رابطه بلند مدت خانوادگی بین

1. Commitment Style

سازمان و کارکنان ایجاد می‌شود که افزایش وفاداری کارکنان به منظور ارتقای تخصص‌های مهم و حیاتی برای سازمان را در پی خواهد داشت (لیک و اسنل، 2002).

سبک بازدهی<sup>1</sup>: در این سبک، هم فرد و هم سازمان مایلند روابط خود را تا جایی که هر دو طرف سود کنند، ادامه دهند و به منظور تسهیل جایگزینی کارکنانی که ممکن است به دلیل یافتن یک شغل پر منفعت‌تر سازمان را ترک کنند، مشاغل آن‌ها استاندارد n می‌شود. تمایز اساسی سبک مبتنی بر بازدهی با سبک مبتنی بر تعهد، تصمیم به خرید سرمایه‌های انسانی در مقابل پرورش آنها می‌باشد؛ بدین معنا که سرمایه‌گذاری کمتری در آموزش کارکنان صورت گرفته، افرادی که از قبل دارای تخصص‌های مورد نیاز هستند به کار گرفته می‌شوند (کوچ<sup>2</sup>، 1996).

سبک فرمانبرداری<sup>3</sup>: با به کارگیری سبک فرمانبرداری یک رابطه استخدامی مبتنی بر معامله بین سازمان و فرد برقرار می‌شود؛ بدین معنا که رابطه کاری ماهیت اقتصادی صرف داشته، شامل تعاریفی مشخص از وظایف، برنامه زمانی و شرایط لازم الاجرا می‌باشد و پرداخت نیز بر مبنای میزان ساعات کار و یا قطعه کاری، در چارچوب شرح شغل و پیروی از رویه‌ها، قوانین و مقررات شرکت صورت می‌گیرد. در این سبک آزادی، عمل کارکنان محدود بوده، بر اجرای مفاد قرارداد استخدامی و تبعیت از استانداردها تأکید می‌گردد و اگر آموزشی برقرار شود، درباره رویه‌ها، سیاست‌ها و قوانین شرکت، الزامات شغلی، ضوابط ایمنی و اصول ایمنی خواهد بود (لیک و اسنل، 2002).

سبک مشارکتی<sup>4</sup>: در این سبک از ساختارهای سازمانی ارگانیک، روابط افقی، گردش شغلی، تیم‌سازی، ساختارهای ارتباطی و ارتباطات مشاوره‌ای که به انتشار دانش و اطلاعات کمک می‌کند، استفاده و یک رابطه کاری شراکتی مبتنی بر سرمایه-گذاری متقابل ایجاد می‌شود. همچنین بر پاداش‌های مبتنی بر کار گروهی و در الگوهای ارزیابی از معیارهایی مانند میزان یادگیری و میزان تکامل روابط که منجر

- 
1. Productivity Style
  2. Koch
  3. Copliance Style
  4. Collaborative Style

به افزایش مشارکت می‌گردد، تأکید می‌شود. به کارگیری سبک مشارکتی، فرهنگ باز، اعتماد متقابل، تشریک مساعی و محیط کاری مبتنی بر مساوات که تمایز در قدرت را محدود کرده، فرایندهای مبتنی بر دموکراسی را تشویق کند، شکل می‌گیرد. به کارگیری سبک مشارکتی برای مدیریت شرکای اختصاصی، که دغدغه سازمان‌ها در مورد آنها افزایش ارزش بالقوه و در عین حال حفظ منحصر بفردی است، مطلوبیت دارد (همان منبع).

استراتژی سطح کسب و کار (تجاری) درباره چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص می‌باشد و با این موضوع سر و کار دارد که یک کسب و کار چگونه به مزیت رقابتی دست می‌یابد؟ استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخشی از بازار خاص تأکید دارد (هانگر و ویلن<sup>1</sup>، 1384).

انواع استراتژی کسب و کار عبارتند از: استراتژی عمومی مایکل پورتر، استراتژی های چهارگانه مایلز و اسنو، استراتژی های گلوک و جاچ<sup>2</sup>، استراتژی های فرعی دیوید<sup>3</sup> که در این پژوهش از استراتژی سه گانه پورتر استفاده شده و استراتژی رهبری هزینه در آن به صورت اختصاصی مورد بحث قرار گرفته است. پورتر (1980) سه نوع استراتژی ژنریک برای پیشی گرفتن نسبت به رقبای یک شرکت در صنعت ارائه داده است:

▼ تمایز

▼ تمرکز

▼ رهبری هزینه

تمایز: استراتژی تمایز آن است که شرکت محصول یا خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام باعث ایجاد موقعیتی می‌شود که در کل صنعت منحصر است. راه های ایجاد تمایز ممکن است به صورت های گوناگونی باشد: طرح یا تصویر علامت تجاری،

---

1. Hunger & Wheelen  
2. Glueck & Jauch  
3. David

فناوری، خصوصیات و ویژگی‌های ظاهری، خدمات مشتری، شبکه توزیع و فروش و یا جنبه‌های دیگر (پورتر، 1980).

تمایز ابزاری است که اگر شرکت به آن دست یابد می‌توان از آن به عنوان یک استراتژی معتبر برای به دست آوردن بازدهی بالاتر از حد متوسط بهره‌گیرد، چرا که تمایز باعث ایجاد موقعیتی مقاوم در برابر پنج نیروی رقابتی می‌شود، البته به روشی متفاوت با استراتژی پیشرو بودن در هزینه. همچنین تمایز می‌تواند به واسطه وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت، سپری محافظ در برابر رقابت چالش برانگیز ایجاد کند (همان منبع).

تمرکز: استراتژی تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار جغرافیایی می‌باشد. تمرکز نیز همانند تمایز ممکن است به اشکال مختلفی صورت گیرد. اگرچه هزینه پایین و تمایز با هدف دستیابی به مقاصد در کل صنعت ایجاد می‌شود، کل استراتژی تمرکز حول دستیابی به هدفی خاص می‌چرخد و هر کدام از راهکارهای عملکردی با توجه به این هدف طراحی می‌شود. استراتژی تمرکز بر این اصل استوار است که شرکت از این طریق می‌تواند مؤثرتر و کاراتر از رقبای دیگر که در سطح گسترده‌ای رقابت می‌کنند به هدف استراتژیک و محدود خود برسد. در نتیجه شرکت از طریق جوابگویی بهتر به نیازهای یک هدف خاص به تمایز دست می‌یابد یا هزینه‌ها را در ارائه خدمات کاهش می‌دهد و یا هر دوی آن‌ها را. اصولاً تمرکز نشان دهنده این است که شرکت دارای موقعیت هزینه پایین با هدف استراتژیک خود تمایز بالا یا هر دو آنها می‌باشد. علاوه بر این می‌توان از تمرکز برای انتخاب هدفی که از کمترین آسیب‌پذیری در برابر محصولات جایگزین برخوردار است و یا در جایی که رقبا در ضعیف‌ترین موقعیت قرار دارند بهره‌گرفت (همان منبع).

استراتژی رهبری هزینه: استراتژی رهبری در هزینه که از سال 1970 متداول شده است شیوه‌ای است برای دستیابی به پیشرو بودن در هزینه از طریق یک سری راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده‌اند. راهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش کارآمد برای کاهش هزینه‌ها از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه‌های جاری، اجتناب از حساب‌های نهایی مشتری و کاهش هزینه به حداقل (در زمینه‌هایی نظیر تحقیق و توسعه، خدمات، نیروی فروش، تبلیغات



و...) می باشد. هزینه پایین شرکت در مقایسه با دیگر رقبا فاکتوری است که باید در کل استراتژی محور قرار گیرد (ملک اخلاق و طالقانی و حیدرنبای کهن، 1388).

مایکل پورتر (1980) توضیح می دهد که شرکتی که استراتژی پایین ترین هزینه را انتخاب کند، حتی در فضای رقابت شدید هم بیشتر از شرکت های مشابه خود، سوده خواهد بود. حتی خریداران وقتی می خواهند به عرضه کنندگان فشار بیاورند و تخفیف بگیرند، معیار خاصی ندارند جز اینکه پایین ترین قیمت بازار را مورد توجه قرار دهند. بنابراین وقتی شرکتی در کاهش هزینه تولید پیشتاز می شود، عملاً فشار قابل توجهی را به صورت مستقیم و غیرمستقیم به رقبای خود نیز وارد می کند (هانگر و ویلن، 1384).

موقعیت هزینه پایین از شرکت در مقابل خریداران محافظت می کند. به علاوه هزینه پایین با ایجاد انعطاف پذیری بیشتر جهت کنار آمدن با افزایش های هزینه خرید، باعث ایجاد نوعی سپر دفاعی در مقابل تامین کنندگان نیرومند می شود و به تثبیت موقعیت شرکت کمک می کند (پورتر، 1980).

تفاوت بین سه استراتژی ژنریک یاد شده در تصویر زیر نشان داده شده است (همان منبع):

**مزیت استراتژیک**

	منحصر به فرد بودن از دیدگاه مشتری	موقعیت با هزینه پایین
اهداف	کل صنعت	رهبری در هزینه
استراتژیک	فقط بخش خاص	تمرکز

شکل شماره 1- تفاوت استراتژی های ژنریک

در موارد زیر شرکت می تواند در یک صنعت محصولاتی با بهای تمام شده کمتر تولید و عرضه نماید:

- ✓ هنگامی که برای محصولات متمایز مشتری چندان زیادی وجود نداشته باشد.
- ✓ زمانی که بازار متشکل از خریدارانی باشد که نسبت به قیمت حساسیت نشان می دهند.

✓ هنگامی که مشتریان بین محصولات با نام‌ها و نشان‌های تجاری مختلف تفاوت چندان زیادی قائل نمی‌شوند.

✓ وقتی که تعداد زیادی خریدار با توان‌های بالقوه چانه‌زدن در بازار وجود داشته باشند (پورتر، 1980).

موارد زیر شامل ریسک پیشرو بودن در هزینه می‌باشند:

- تغییرات فناوری که سرمایه‌گذاری‌ها یا آموزش‌های گذشته را از اعتبار ساقط می‌کند.
- آموزش تازه‌واردها یا دنباله‌روها با هزینه اندک به شیوه تقلید یا از طریق توانایی آنها برای سرمایه‌گذاری در تسهیلات پیشرفته.
- ناتوانی از مشاهده تغییرات ایجاد شده در محصول مورد نیاز یا بازاریابی با در نظر گرفتن هزینه.
- تورم در هزینه‌ها که باعث محدود شدن توان شرکت در حفظ حاشیه قیمت برای جبران وجهه نشان تجاری رقیب‌کنندگان و نیز روش‌های آنها برای ایجاد تمایز شود (همان منبع).

هدف از نتایج استراتژی رهبری هزینه این است که محصولاتی با قیمت پایین‌تر از شرکت‌های رقیب به بازار عرضه گردد و بدان وسیله سهم بیشتری از بازار را به دست آورد و در نهایت با بالا بردن فروش تلاش بر این است که شرکت‌های رقیب به کلی از بازار خارج شوند.



شکل شماره 2 - مقیاس اقتصادی تولید در استراتژی رهبری هزینه

معمولا اگر شرکتی استراتژی مبتنی بر رهبری در هزینه ها را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا در آورد، این اقدام بر کل سازمان اثر می گذارد که در نتیجه شرکت مزبور دارای کارایی بسیار بالا، سربار پایین، ضایعات قابل تحمل، دقت زیاد در دادن درخواست برای بودجه، حیطه نظارت گسترده تر، کاهش هزینه های نگهداری و سرانجام مشارکت گسترده کارکنان در تلاش های مربوط به کنترل هزینه ها خواهد بود (ملک اخلاق و دیگران، 1388).

بهره وری، از اوایل دهه 1970 بهره وری یکی از مهمترین موضوع هایی بوده که در سطح کشورها و شرکت ها توجه ویژه ای را به خود جلب کرده است. مقدار و نرخ رشد بهره وری در هر کشور تأثیر بسزایی بر سطح زندگی، تورم، بیکاری، وضعیت اقتصادی جامعه و رقابت پذیری در سطح جهانی دارد. در نظر سنجی که از مدیران صنایع امریکا انجام شده است، بیش از 90% مدیران بر این باور بوده اند که ارتقا بهره وری یکی از دو یا سه موضوع مهم جدی است که کشور با آن روبروست (قائمی و حمیدی و رضایی، 1390).

بهره وری استفاده مؤثر و کارآمد از ورودی ها یا منابع برای تولید محصول یا ارائه خروجی هاست. ورودی ها (نهادها) منابعی از قبیل مواد اولیه، ابزارآلات و تجهیزات، نیروی کار و زمین و... هستند که برای خلق خروجی یا ستاده (محصولات تولیدی، خدمات ارائه شده) استفاده می شوند (صنعتی و عین آبادی، 1386).

- تعریف مرکز بهره وری ژاپن<sup>1</sup>: بهره وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی و کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن گونه که به سود کارکنان، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد.
- تعریف مرکز بهره وری ایران<sup>2</sup>: بهره وری یک فرهنگ، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است، که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و فعالتر است (صنعتی و عین آبادی، 1386).

1. Japan Productivity Center

2. National Iranian Productivity Organization

به طور کلی بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برونداد به یک فرد، واحد یا سازمان به کار گرفته می‌شود و به بررسی رابطه بین نهاده‌ها و ستانده‌ها می‌پردازد که به صورت زیر بیان می‌شود:

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستانده}}{\text{نهاده}}$$

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی مؤثری را مشخص کرده‌اند. به طور اجمالی عواملی همچون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقای انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب به طور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام منایب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقرار نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور، صرفه‌جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری می‌باشد؛ اما تمام مولفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود، بلکه عنوان می‌کنند که ارتقای بهره‌وری باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست (آزادی، 1392).

با توجه به مرور پیشینه بهره‌وری نیروی انسانی و مدل‌های مختلف، مدل هرسی و گلداسمیت که در آن، بهره‌وری نیروی انسانی شامل هفت شاخص یا متغیر عملکرد اثربخش می‌باشد، در این پژوهش استفاده شده است.

هفت شاخص مدل هرسی و گلداسمیت که به مدل ACHIVE نیز معروف است

عبارتند از:

1. توانایی<sup>1</sup> (که به دانش و مهارت‌های افراد در انجام موفق وظایفشان اشاره دارد)؛
2. روشن بودن نقش<sup>2</sup> (روشن بودن و درک کردن پذیرش انجام کار، محل و چگونگی انجام کار)؛

1. Ability  
2. clarity of roles

3. حمایت سازمانی<sup>1</sup> (به معنی کمکهای سازمان به افراد شامل: بودجه، ابزار و تجهیزات جهت انجام بهتر کارها می باشد)؛
4. تشویق<sup>2</sup> (به معنی تشویق و ایجاد انگیزه در افراد برای موفقیت در انجام وظایف- شان اشاره دارد)؛
5. ارزیابی<sup>3</sup> (به ارزیابی عملکرد روزانه افراد و گاه به گاه افراد می پردازد. در واقع ارائه بازخور مناسب و متداوم به کارکنان اجازه می دهد تا کیفیت کار خود را بهبود دهند (یوسف صابر<sup>4</sup>، 2015)؛
6. اعتبار<sup>5</sup> (اشاره به تصمیمات قانونی و مناسب مدیران در خصوص منابع انسانی سازمان دارد). این تصمیمات باید مبتنی بر شواهد و سیاستهای مبتنی بر عملکرد باشد؛
7. محیط<sup>6</sup> (به عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، بازهم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه های دولتی، تدارکات و... (دانیالی و همکاران، 1392).

\* افجه و اسماعیل زاده (1388) در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت ها" به یافتن رابطه بین مدیریت استراتژی منابع انسانی و عملکرد شرکت ها پرداختند. یافته های تحقیق آنها نشان داد شرکت هایی که استراتژی مدیریت منابع انسانی را دنبال می کنند، نسبت به شرکت هایی که این فعالیت را انجام نمی دهند (شرکت های سنتی) عملکرد بهتری دارند. بر طبق یافته های این پژوهش چهار فرضیه تأیید و سه مورد آنها رد شده اند؛ در واقع میان سیاست های منابع انسانی در زمینه های جبران خدمات، آموزش و توسعه منابع انسانی، توسعه و بهبود مدیریت، کارمندیابی و استخدام با عملکرد شرکت ها رابطه معناداری وجود دارد.

1. Help or organizational support
2. Incentive and willingness
3. Evaluation (feedback)
4. Yousef Saber
5. validity
6. Environment

میان سیاست‌های منابع انسانی در زمینه تعامل و ارتباط مؤثر کارکنان، ایجاد فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌ها و زمانبندی منعطف کاری با عملکرد شرکت‌ها رابطه‌معناداری وجود ندارد.

\* سبکرو و همکاران (1389) در مقاله‌ای با عنوان "بهره‌وری کارکنان شرکت بیمه در پرتو هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری" به بررسی رابطه‌هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری کارکنان پرداختند. در این پژوهش که جامعه آماری آن شرکت‌های بیمه شهر تهران بود، نمونه‌ای به حجم 300 نفر بصورت تصادفی انتخاب گردید. با بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها نتیجه این پژوهش بدین صورت بوده که متغیرهای هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری و ابعاد آنها رابطه‌معناداری با بهره‌وری کارکنان دارند و همچنین متغیرهای کیفیت زندگی کاری و همدلی به ترتیب بیشترین و کمترین اثر رگرسیونی بر متغیر بهره‌وری دارند.

\* طالقانی و همکاران (1390) در پژوهش خود با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری" بر سه عامل مؤثر بر بهره‌وری پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ستادی شاغل در ساختمان مرکزی بانک سامان است که به‌طور تصادفی انتخاب شده‌اند و با استفاده از پرسش‌نامه نسبت به اخذ دیدگاه آنها اقدام شده است. نتایج پژوهش تایید نموده که توجه به نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سبک رهبری مشارکتی مدیر موجب افزایش بهره‌وری کارکنان در محیط کار می‌شود.

\* دانیالی ده‌حوض و همکاران (1392) در پژوهش خود به "بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین اولویت آنها در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایزه" پرداختند. این پژوهش که با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایزه انجام گرفت، 160 نفر به‌عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش با استفاده از بکارگیری تکنیک‌های MADM، TOPSIS و AHP نشان دهنده آن بود که "عوامل ایجادکننده جو صمیمیت و همکاری" مؤثرترین عامل بر بهره‌وری کارکنان این جامعه می‌باشد. همچنین

عوامل ساختاری و مدیریتی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل فردی و عوامل فیزیکی و روانی به ترتیب در اولویت های بعدی هستند.

\* نصیری و همکاران (1392) پژوهشی با عنوان "همبستگی استراتژی های منابع انسانی بر اساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی" انجام دادند. این پژوهش بر روی 247 نفر از کارکنان بیمارستان آیت الله کاشانی شهرکرد انجام گرفت و برای جمع آوری اطلاعات از پرسش نامه استفاده شد. نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که بین استراتژی منابع انسانی با عملکرد سازمانی همبستگی معناداری وجود دارد. مهم ترین استراتژی هایی که با عملکرد سازمانی همبستگی مثبت دارند، روابط کارکنان، استراتژی توسعه و استراتژی مدیریت عملکرد بود. استراتژی های جذب، استخدام و جبران خدمات همبستگی معناداری با عملکرد سازمانی نداشت.

\* رسولی و همکاران (1393) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت ها" در شرکت های بورس تهران انجام دادند. بر اساس این پژوهش سازمان هایی که استراتژی های منابع انسانی را هم ردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته اند، عملکرد متمایز از شرکت هایی که این سیاست را پیشی نگرفته اند، دارند. در این پژوهش که با دو فرضیه بررسی شد. یافته ها حاکی از آن بود که استفاده از مدیریت منابع انسانی به تنهایی از روش سنتی مدیریت منابع انسانی برتری ندارد. اما زمانی که شرکت در راستای شرایط رقابتی بازار استراتژی رقابتی همراه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار می بندد، بالاترین عملکردها در سازمان به وجود خواهد آمد.

\* جونز و همکاران<sup>1</sup> (2005) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر بهره وری سازمانی" بر اساس نمونه تصادفی در یکی از شرکت های تولیدی فنلاندی به بررسی اعمال مدیریت منابع انسانی بر سطح بهره وری شرکت ها می پردازد که رابطه این دو متغیر را تأیید می کنند.

\* سیلوا و همکاران<sup>2</sup> (2008) در پژوهشی با عنوان "تأثیر کارکردهای منابع انسانی بر بهره وری نیروی کار" مطالعه ای به صورت تصادفی بر روی شرکت های صنعتی

1. Johnes, et al.

2. Silva, et al.

بزرگ به نمایندگی از 3 استان در سریلانکا انجام دادند. در این تحقیق که بررسی از طریق پرسش نامه انجام شد، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از 9 اقدامات مدیریت منابع انسانی انتخاب شده، 6 مورد آن‌ها (برنامه ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، انتخاب و استخدام، آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد) به طور قابل توجهی با بهره‌وری نیروی کار در ارتباط بودند و 3 مورد از آن‌ها (ارتباطات صنعتی، نظم و انضباط، جهت‌گیری) همبستگی ضعیف با بهره‌وری نیروی کار داشتند.

\* یوسف صابر و همکاران<sup>1</sup> (2013) مطالعه‌ای با موضوع "تعامل عوامل عملکرد در مدل ACHIVE" داشتند. این مطالعه با هدف ارزیابی تعامل عوامل عملکرد در شرکت تولید نرم‌افزار در ایران با حجم نمونه 44 نفر انجام شد که داده‌ها از طریق پرسش نامه جمع‌آوری شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان داد برخی از این عوامل با یکدیگر تعامل داشته و برخی دیگر بدون تعامل بوده‌اند. به عنوان مثال توانایی با عوامل دیگر همراه نبود، در مقابل انگیزه و حمایت سازمانی با یکدیگر در تعامل بوده‌اند. این مقاله به منظور بهبود عملکرد توصیه‌های مدیریتی جهت تصمیم‌گیری مدیران ارائه می‌دهد.

\* کلیاپن و هیلمن<sup>2</sup> (2013) تحقیق خود را با موضوع "افزایش عملکرد سازمانی از طریق هم‌راستایی استراتژی رهبری هزینه و رقیب‌مداری" در صنعت هتلداری مالزی بررسی کردند. در این تحقیق 475 پرسش‌نامه به هتل‌های 3 تا 5 ستاره داده شد که به 114 تا از پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده شد. در میان پاسخ‌دهندگان تنها 54 هتل از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌کردند و استراتژی بقیه متمایز بود. در نهایت نتایج حاصل از یافته‌ها حاکی از آن بود که استراتژی رهبری هزینه اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد.

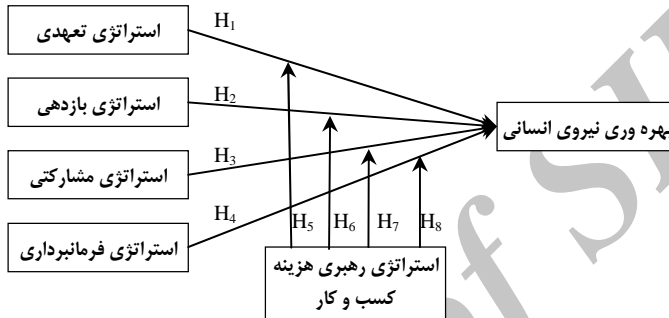
\* آتیکیا و همکاران<sup>3</sup> (2015) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد شرکت‌های تولیدی" به بررسی شرکت‌های تولیدی در کنیا پرداختند. بر اساس این پژوهش یافته‌ها نشان داد عملکرد شرکت‌های تولیدی تحت تأثیر

- 
1. Yousef Saber, et al.
  2. Kaliappen & Hilman
  3. Atikiya, et al.



استراتژی رهبری هزینه قرار دارد. نتیجه این تحقیق حاکی آن است که مدیران شرکت های تولیدی اتخاذ استراتژی رهبری هزینه را به عنوان افزایش رقابت و عملکرد خود می دانند.

با توجه به اهداف اصلی پژوهش، مدل مفهومی پژوهش تهیه شده بصورت زیر می باشد:



شکل شماره 3 - مدل مفهومی

## ابزار و روش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است. وضع موجود را بررسی می نماید و آن را به طور منظم و روشمند با ارتباط بین متغیرها، تجزیه و تحلیل می کند. شیوه جمع آوری داده ها تلفیقی از روش کتابخانه ای شامل مطالعه اسناد و مدارک و پرسش نامه می باشد. جامعه آماری این پژوهش، شرکت های تولیدی فعال شهرک صنعتی ساری (2 و 1) بودند که تعداد آنها در زمان پژوهش، 51 شرکت برآورد شد. نمونه تحقیق با استفاده از روش تصادفی انتخاب گردید. همچنین برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بنابراین حجم نمونه به تعداد 37 شرکت تعیین گردید. شایان ذکر است که بعد از توزیع پرسش نامه ها در 50 شرکت، 40 شرکت در تکمیل پرسش نامه ها همکاری کردند. در برخی از شرکت ها دو پرسش نامه توزیع شد که در نهایت 50 پرسش نامه کامل و مناسب برای تجزیه و تحلیل آماری جمع آوری شد. داده ها نیز از پرسش نامه های استاندارد،

گردآوری شده‌اند. سؤال‌های پرسش‌نامه در چهار بخش جداگانه شامل، پرسش‌های مربوط به استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی رهبری هزینه و بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشند. گفتنی است برای بخش اول این پرسش‌نامه، چهار سؤال جمعیت‌شناختی در نظر گرفته شده است. در بخش دوم، پنجاه و یک پرسش استراتژی منابع انسانی در چهار بعد استراتژی تعهدی، استراتژی بازدهی، استراتژی فرمانبرداری و استراتژی مشارکتی در مقیاس لیکرت با بازه ی یک تا پنج (لیک و اسنل، 2002) عنوان شده است، در بخش سوم، پانزده پرسش استراتژی رهبری هزینه در مقیاس لیکرت در بازه ی یک تا پنج (دس و دیویس، 1984) و در بخش چهارم 21 پرسش بهره‌وری نیروی انسانی در مقیاس لیکرت در بازه ی یک تا پنج (هرسی و گلداسمیت، 1980) مطرح شده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شده است؛ بدین گونه که روابط استراتژی منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی، از طریق ضریب عاملی و عدد معناداری با نرم افزار PLS مورد سنجش قرار گرفته و براساس آن، نسبت به تأیید یا رد فرضیه‌ها تصمیم‌گیری شده است. در مجموع، از بررسی‌های مدل‌های اندازه‌گیری (پایایی شاخص شامل "آلفای کرونباخ-پایایی ترکیبی"، روایی همگرا) و آزمون فرضیه‌ها (بررسی ضرایب معناداری Z مربوط به هر یک از فرضیه‌ها، بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها) استفاده شده است. شایسته ذکر است که پس از وارد کردن داده‌ها در نرم افزار PLS، از آنجایی که ضریب عاملی (Loading) پرسش پنجم استراتژی تعهدی منابع انسانی، پرسش دوم و هفتم استراتژی بازدهی منابع انسانی، پرسش دوم استراتژی مشارکتی منابع انسانی، پرسش دوم و نهم استراتژی رهبری هزینه و پرسش چهارم، سیزدهم و بیست و یکم بهره‌وری نیروی انسانی کمتر از 4 شده بود، در نتیجه این پرسش‌ها حذف گردیدند.

جدول شماره 3 - سازه های پژوهش و ابعاد و گویه ها

ردیف	ابعاد پرسش نامه استراتژی منابع انسانی ، استراتژی رهبری هزینه و بهره وری نیروی انسانی	تعداد پرسش ها
1	استراتژی تعهدی	20
2	استراتژی بازدهی	16
3	استراتژی فرمانبرداری	6
4	استراتژی مشارکتی	9
5	استراتژی رهبری هزینه	15
6	بهره وری نیروی انسانی	21

### یافته ها

#### توصیف ویژگی های جمعیت شناختی

در توصیف ویژگی های جمعیت شناختی 82% اعضای نمونه آماری مرد و 18% آن ها زن بودند. توزیع سنی نمونه آماری در چهار دوره 20-30، 30-40، 40-50 و 50-60 به ترتیب 48%، 24%، 12%، 8% بوده و میزان تحصیلات آنها 14% دیپلم و پایین تر، 20% کاردانی، 48% کارشناسی و 18% کارشناسی ارشد بوده است. تجربه کاری در بین اعضای نمونه در بازه زیر 5 سال، 5-10، 10-15، 15-20، 20 سال و بالاتر به ترتیب 28%، 34%، 12%، 8%، 18% بوده است.

### تحلیل داده ها

#### بخش اول) برازش مدل

مدل اندازه گیری: مربوط به بخشی از مدل کلی می شود که در برگیرنده یک متغیر به همراه سوالات مربوط به آن متغیر است.  
پایایی: از 3 طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی صورت می پذیرد.

\* سنجش بارهای عاملی: بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک متغیر با آن متغیر محاسبه می شوند. مقدار ملاک برای مناسب بودن بارهای

عاملی 0,4 می‌باشد (مگنر و همکاران<sup>1</sup>، 1996). بارهای عاملی پرسش پنجم استراتژی تعهدی منابع انسانی، پرسش دوم و هفتم استراتژی بازدهی منابع انسانی، پرسش دوم استراتژی مشارکتی منابع انسانی، پرسش دوم و نهم استراتژی رهبری هزینه و پرسش چهارم، سیزدهم و بیست و یکم بهره‌وری نیروی انسانی کمتر از 4 شده بود، در نتیجه این پرسش‌ها حذف گردیدند.

\* پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ: ضریب آلفای کرونباخ بیان‌کننده میزان توانایی پرسش‌ها در تبیین مناسب ابعاد مربوط به خود است. همچنین ضریب پایایی ترکیبی نیز میزان همبستگی پرسش‌های یک‌بعد را به یکدیگر برای برازش کافی مدل‌های اندازه‌گیری مشخص می‌کند (فورنل و لارکر<sup>2</sup>، 1981). نتایج در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره 4 - پایایی مدل

متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
استراتژی تعهدی	0,92	0,90
استراتژی بازدهی	0,90	0,88
استراتژی فرمانبرداری	0,87	0,83
استراتژی مشارکتی	0,82	0,76
استراتژی رهبری هزینه	0,93	0,93
بهره‌وری نیروی انسانی	0,93	0,92

همان‌طور که در جدول شماره (5) مشخص است همه متغیرها از پایایی بالایی در مدل برخوردارند. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از 0,7 می‌باشد و این موضوع نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است (چین و همکاران<sup>3</sup>، 2003).

روایی همگرا: روایی پرسش‌نامه توسط معیار روایی همگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. روایی همگرا به میزان توانایی شاخص‌های یک‌بعد در تبیین آن‌ها اشاره دارد (هالند<sup>4</sup>، 1999). برای ارزیابی روایی همگرا از معیار میانگین

1. Magner, et al.
2. Fornell and Larker
3. Chin, et al.
4. Hulland

واریانس های استخراج شده (AVE) استفاده شد که نتایج این معیار در جدول شماره 5 نشان داده شده است.

جدول شماره 5- نتایج میانگین واریانس های استخراج شده متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها	AVE
استراتژی تمهیدی	0,406
استراتژی بازدهی	0,413
استراتژی فرمانبرداری	0,539
استراتژی مشارکتی	0,439
استراتژی رهبری هزینه	0,542
بهره وری نیروی انسانی	0,431

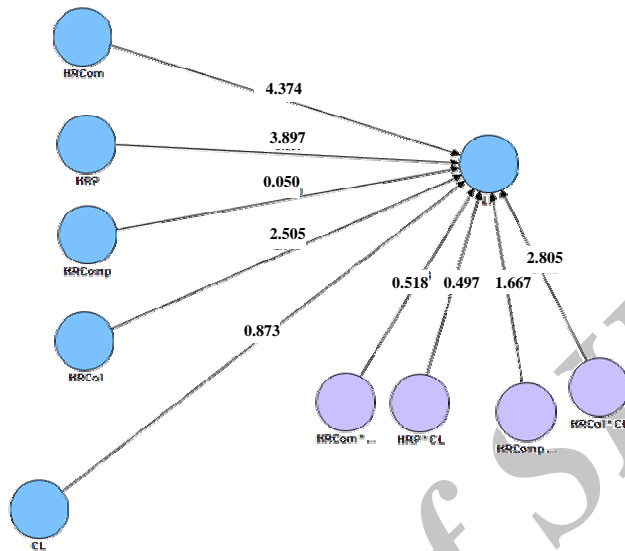
همان گونه که در جدول (5) آمده است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه ها از 0,4 بیشتر بوده و این مطلب، مؤید این می باشد که روایی همگرایی پرسش نامه های حاضر در حد قابل قبول است.

#### بخش دوم، مدل ساختاری:

مدل ساختاری متغیرهای پنهان همراه با روابط آن ها را بررسی می کند.

#### ضریب معناداری Z

در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر شود نشان از صحت رابطه بین متغیرها دارد.



شکل شماره 4- ضریب معناداری Z

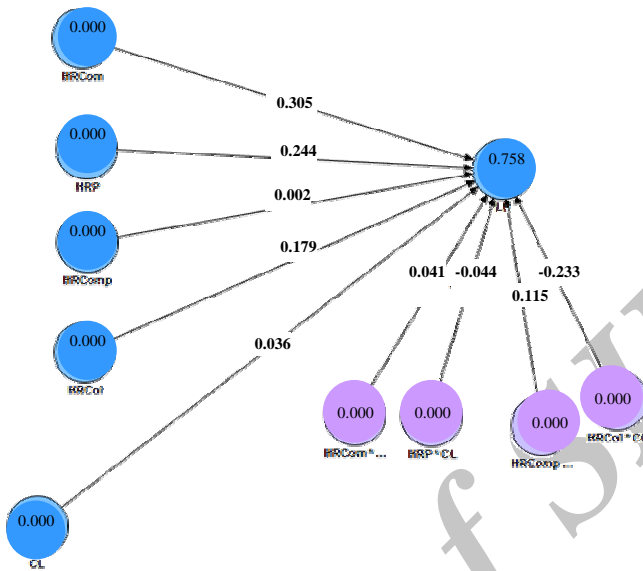
مطابق با شکل بالا استراتژی تعهدی، بازدهی، مشارکتی و همچنین استراتژی تعدیلگر رهبری هزینه در رابطه با استراتژی مشارکتی - بهره‌وری نیروی کار ضرایب بالاتر از 1,96 را دارا می‌باشند که این امر معنادار بودن روابط میان این متغیرها را نشان می‌دهد.

معیار  $q^2$ : این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. سه عدد 0,05، 0,15 و 0,35 برای آن تعریف شده که به ترتیب بیانگر توان پیش‌بینی ضعیف، متوسط و بالا می‌باشند.

جدول شماره 6- معیار  $q^2$

متغیرهای وابسته	1-SSE/SSO
بهره‌وری نیروی انسانی	0,326

معیار  $R^2$ : نشان از تأثیری دارد که یک متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌گذارد.



شکل شماره 5- معیار R<sup>2</sup>

بخش سوم، برازش کلی مدل :

با توجه به سه مقدار 0,01 ، 0,25 و 0,36 که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، و حصول مقدار 0,591 برای GOF در این مدل، برازش بسیار مناسب مدل کلی آن تأیید می شود.

$$GOF = \sqrt{Av R^2 * AvCommunalities}$$

Av Communalities، نشان دهنده ی مقدار میانگین مقادیر اشتراکی است و نشان دهنده میانگین مقادیر R<sup>2</sup> متغیرهای پنهان درون زای مدل است.

### فرضیه های پژوهش

فرضیه H<sub>1</sub> : استراتژی تعهدی منابع انسانی بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه H<sub>2</sub> : استراتژی بازدهی منابع انسانی رابطه معناداری با بهره وری نیروی انسانی تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه H<sub>3</sub>: استراتژی مشارکتی منابع انسانی رابطه معناداری با بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه H<sub>4</sub>: استراتژی فرمانبرداری منابع انسانی رابطه معناداری با بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه H<sub>5</sub>: استراتژی رهبری هزینه‌کسب و کار در رابطه بین استراتژی تعهدی منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.

فرضیه H<sub>6</sub>: استراتژی رهبری هزینه‌کسب و کار در رابطه بین استراتژی بازدهی منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.

فرضیه H<sub>7</sub>: استراتژی رهبری هزینه‌کسب و کار در رابطه بین استراتژی مشارکتی منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.

فرضیه H<sub>8</sub>: استراتژی رهبری هزینه‌کسب و کار در رابطه بین استراتژی فرمانبرداری منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.

### بخش چهارم، آزمون فرضیه‌ها

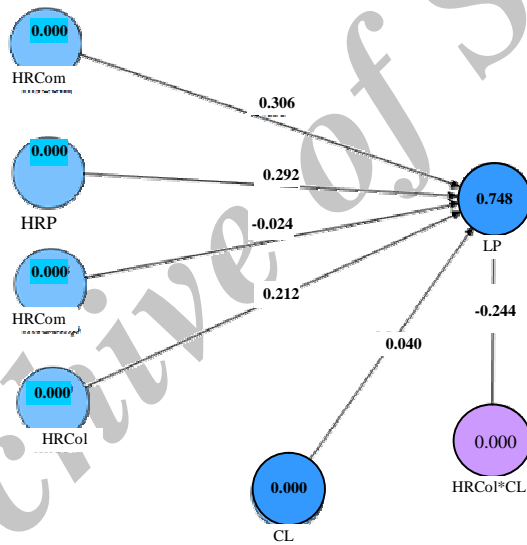
جدول شماره 7 - بررسی نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
پذیرش فرضیه	4,374	0,305	استراتژی تعهدی منابع انسانی رابطه معناداری با بهره‌وری نیروی انسانی دارد.
پذیرش فرضیه	3,897	0,244	استراتژی بازدهی منابع انسانی رابطه معناداری با بهره‌وری نیروی انسانی دارد.
رد فرضیه	0,050	0,002	استراتژی فرمانبرداری منابع انسانی رابطه معناداری با بهره‌وری نیروی انسانی دارد.
پذیرش فرضیه	2,505	0,179	استراتژی مشارکتی منابع انسانی رابطه معناداری با بهره‌وری نیروی انسانی دارد.
رد فرضیه	0,041	0,518	استراتژی رهبری هزینه‌کسب و کار در رابطه بین استراتژی تعهدی منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.
رد فرضیه	0,497	-0,044	استراتژی رهبری هزینه‌کسب و کار در رابطه بین استراتژی بازدهی منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.
رد فرضیه	1,667	0,115	استراتژی رهبری هزینه‌کسب و کار در رابطه بین استراتژی فرمانبرداری منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.
پذیرش فرضیه	2,805	-0,233	استراتژی رهبری هزینه‌کسب و کار در رابطه بین استراتژی مشارکتی منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است.



\* شدت تأثیر تعدیل رابطه استراتژی مشارکتی منابع انسانی بر بهره وری نیروی انسانی توسط استراتژی رهبری هزینه مطابق با کوهن (1988) سه مقدار 0,02 ، 0,15 و 0,35 به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شدت اثر تعدیلی معرفی شده است ؛ شدت تأثیر متغیر تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه در رابطه استراتژی مشارکتی منابع انسانی با بهره وری نیروی انسانی 0,182 می باشد (فرمول زیر) که بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

$$f^2 = \frac{R^2_{model\ with\ moderator} - R^2_{model\ without\ moderator}}{1 - R^2_{model\ with\ moderator}}$$



شکل شماره 6- معیار R<sup>2</sup> با متغیر تعدیلگر رهبری هزینه در رابطه استراتژی مشارکتی و بهره وری

### بحث و نتیجه گیری

استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسأله ای حائز اهمیت مورد توجه دولت ها بوده است. به عبارت دیگر می توان

گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است.

\* در آزمون نخستین فرضیه، ضریب مسیر و آماره  $t$  به ترتیب برابر شدند با:  $0,305$  و  $4,374$ . با توجه به اینکه آماره  $t$  در سطح اطمینان  $0,95$ ، بیشتر از  $1,96$  می‌باشد، می‌توان گفت تأثیر استراتژی تعهدی منابع انسانی بر بهره‌وری معنادار است؛ و همچنین با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت استراتژی تعهدی منابع انسانی به میزان  $30/5$  درصد از تغییرات متغیر بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

\* در آزمون دومین فرضیه، ضریب مسیر و آماره  $t$  به ترتیب برابر شدند با:  $0,244$  و  $3,897$ . با توجه به اینکه آماره  $t$  در سطح اطمینان  $0,95$ ، بیشتر از  $1,96$  می‌باشد، می‌توان گفت تأثیر استراتژی بازدهی منابع انسانی بر بهره‌وری معنادار است؛ و همچنین با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت استراتژی بازدهی منابع انسانی به میزان  $24/4$  درصد از تغییرات متغیر بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

\* در آزمون چهارمین فرضیه، ضریب مسیر و آماره  $t$  به ترتیب برابر شدند با:  $0,179$  و  $2,505$ . با توجه به اینکه آماره  $t$  در سطح اطمینان  $0,95$ ، بیشتر از  $1,96$  می‌باشد، می‌توان گفت تأثیر استراتژی مشارکتی منابع انسانی بر بهره‌وری معنادار است؛ و همچنین با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت استراتژی مشارکتی منابع انسانی به میزان  $17/9$  درصد از تغییرات متغیر بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین می‌کند.

\* در آزمون هشتمین فرضیه، ضریب مسیر و آماره  $t$  به ترتیب برابر شدند با:  $-0,233$  و  $2,805$ . با توجه به اینکه آماره  $t$  در سطح اطمینان  $0,95$ ، بیشتر از  $1,96$  می‌باشد، می‌توان گفت استراتژی رهبری هزینه رابطه استراتژی مشارکتی منابع انسانی با بهره‌وری را تعدیل می‌کند. شدت تأثیر متغیر تعدیلگر استراتژی رهبری هزینه در رابطه استراتژی مشارکتی منابع انسانی با بهره‌وری نیروی انسانی  $0,182$  می‌باشد (مطابق با کوهن) که بالاتر از حد متوسط  $(0,15)$  قرار دارد.

این نتایج، با یافته‌های پژوهش‌های افجه و اسماعیل زاده (1388)، طالقانی و همکاران (1390)، جونز و همکاران (2005)، سیلویا و همکاران (2008)، آتیکیا و همکاران (2015) همسویی (هم‌خوانی) دارد؛ یعنی یافته‌های تحقیقات فوق فرضیات پژوهش را تأیید می‌کند.

\* در آزمون سومین فرضیه ، ضریب مسیر و آماره t به ترتیب برابر شدند با: "0,002 و 0,050". با توجه به اینکه آماره t در سطح اطمینان 0,95، کمتر از 1,96 می باشد، اینگونه بیان می شود که استراتژی فرمانبرداری منابع انسانی تأثیری بر بهره وری نیروی انسانی ندارد.

\* در آزمون پنجمین فرضیه ، ضریب مسیر و آماره t به ترتیب برابر شدند با: "0,041 و 0,518". با توجه به اینکه آماره t در سطح اطمینان 0,95، کمتر از 1,96 می باشد، می توان گفت استراتژی رهبری هزینه رابطه استراتژی تعهدی منابع انسانی با بهره وری را تعدیل نمی کند.

\* در آزمون ششمین فرضیه ، ضریب مسیر و آماره t به ترتیب برابر شدند با: "0,044- و 0,497". با توجه به اینکه آماره t در سطح اطمینان 0,95، کمتر از 1,96 می باشد، می توان گفت استراتژی رهبری هزینه رابطه استراتژی بازدهی منابع انسانی با بهره وری را تعدیل نمی کند.

\* در آزمون هفتمین فرضیه ، ضریب مسیر و آماره t به ترتیب برابر شدند با: "0,115 و 1,667". با توجه به اینکه آماره t در سطح اطمینان 0,95، کمتر از 1,96 می باشد، می توان گفت استراتژی رهبری هزینه رابطه استراتژی فرمانبرداری منابع انسانی با بهره وری را تعدیل نمی کند.

این نتایج، با یافته های پژوهش های نصیری و همکاران (1392)، رسولی و همکاران (1393)، کلیپن و هیلمن (2013) همسو می باشد (هم خوانی) ندارد.

با توجه به نتایج پژوهش استراتژی های تعهدی، بازدهی و مشارکتی، بیشترین تأثیر را بر بهره وری نیروی انسانی دارند. در نتیجه به مدیران شرکت ها پیشنهاد می شود:

1- مدیران با توجه به کارکنان و پرورش آن ها در درون سازمان می توانند رابطه بلندمدت بین کارکنان و سازمان ایجاد کنند که در نتیجه باعث افزایش وفاداری نیروی کار به سازمان می شود. با ایجاد این درجه از تعهد در نیروی انسانی می توانند شاهد افزایش بهره وری نیروی انسانی باشند.

2- امنیت شغلی برای کارکنان بسیار حائز اهمیت است، مدیران شرکت ها می توانند با برطرف کردن این نیاز در کنار حقوق و مزایای مناسب، انگیزه را در کارکنان افزایش دهند تا با آرامش خاطر بیشتر به کار خود توجه کنند.

- 3- هریک از کارکنان می‌توانند ایده‌های جالبی در زمینه‌های مختلف کاری داشته باشند. مدیران با بهره‌گیری از ایده‌های کارکنان هم از افکار جدید استفاده کرده و هم به کارمند خود این حس را می‌دهند که خود را مؤثر در روند موفقیت شرکت بدانند؛ در واقع با تشکیل تیم یا گروه و مشارکت دادن کارکنان می‌توانند از ایده‌های جدید و نوظهور استفاده کنند و در نتیجه بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهند.
- 4- در صورتی که طراحی مشاغل بر اساس مهارت‌های فردی کارکنان صورت گیرد و همچنین از افراد ماهر و با تجربه برای آموزش نیروی کارهای جدید استفاده کنند، مدیران می‌توانند شاهد افزایش بهره‌وری نیروی انسانی باشند.
- 5- مشخص کردن اهداف شرکت برای کارکنان و نشان دادن نقش آن‌ها در تحقق اهداف شرکت می‌تواند احساس مفید بودن به آن‌ها دهد، در نتیجه تلاش کارکنان برای اثبات خود در سازمان بیشتر می‌شود و سازمان هم به اهداف خود نزدیک‌تر خواهد شد.
- 6- متأسفانه اکثر سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری در کوتاه مدت می‌باشند؛ اما با استفاده از مواردی مانند سرمایه‌گذاری بیشتر برای ارتقای فروش، اتوماسیون کردن سیستم‌ها (البته در موارد لازم)، استفاده از تکنولوژی برای کاهش هزینه‌ها می‌توانند در بلندمدت شاهد افزایش بهره‌وری باشند.
- 7- نیروهای قدیمی و با تجربه به عبارتی شناس نامه سازمان به حساب می‌آیند. توجه خاص سازمان به این نیروها می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- § پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه با همین تحقیق در رابطه با بهره‌وری سازمانی با توجه به عملکرد عینی انجام شود و نتایج آن تحقیق با یافته‌های به دست آمده از این مطالعه مورد مقایسه قرار گیرد.
- § همچنین پیشنهاد می‌شود دلایل عدم گرایش شرکت‌ها به استفاده از استراتژی فرمانبرداری و تأثیر آن بر بهره‌وری شرکت‌ها مورد مطالعه قرار گیرد.

## References

- Ansari, G. H., & Sabzi Aliabadi, S. (2010). Pritorize of effective organizational factors on improvement of productivity of human resources of small industries. *Journal of Business Survey*, 39, 46-50.
- Armstrong, M. (2005). *Strategic human resource management*, translated by: seyed M. Arabi & D. Izadi. Cultural Research Bureau, (In Persian).
- Atikiya, R., Mukulu, E., & Waiganjo, E. (2015). Effect of cost leadership strategy on the performance of manufacturing firms in kenya. *Strategic Journal*, 2(8), 134-143.
- Azadi, A. (2013). Productivity of human resource. *Journal of Culture and administrative behavior*, 6, 21-25, (In Persian).
- Bamberger, P., & Mashoulam, H. (2000). *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*. Stage: Beverly Hills, CA.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Daniyali, D., Alameh, M., Mohsen, S., & Mansouri, H. (2013). Investigating and recognizing Factors affecting of human resources productivity and setting priorities among employees. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 7(27), 51-80, (In Persian).

- Davari, D., Sazzadeh, SH., & Hasan, M. (2001), Strategic management (theoretical and practical), Tehran, Moalefin with Ashna, (In Persian).
- Dess, G. G., & Davis, S. P. (1984). Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Farhadi, M. (2009). A review of models of codifying human resources strategy. Tehran: Cultural Research Bureau, (In Persian).
- Farahi Biloee, R. (2008). New approaches in strategic human resource management. *Tadbir Journal*, 198, 14-19, (In Persian).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 1, 39-50.
- Ghaemi, M., Hamidi, H., Zavvari, S., & Rezaei, A. (2011). The relationship between financial indicators and indicators of productivity in manufacturing companies, *Audit Journal*, 52, 96-98, (In Persian).
- Hashemi, S., H., & Pour Amin Zad, S. (2011). The challenges facing human resource development and ways to fix it. *Labor and Society Journal*, 136, 4-26, (In Persian).
- Hersey, H., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. *Training and Development Journal*, 34(11), 31-48.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. NJ: Prentice Hall.

- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hunger, J., Wheelen, D., & Thomas L. (2005). *Essentials of strategic management*, translated by: S. Arabi, M., Izadi, & D., Tehran: Cultural Research Bureau, (In Persian).
- Jones, D. C., Kalmi, P., Kato, T., & Makinen, M. (2005). The effects of human resource management practices on Firm performance – preliminary evidence from Finland. *Keskusteluaiheita– Discussion papers*, 1121, 1-31.
- Kaliappen, N., & Hilman, H. (2013). Enhancing organizational performance through strategic alignment of cost leadership strategy and competitor orientation. *Journal of Scientific Research*, 18(10), 1411-1416.
- Khalilian, S., & Rahmani, F. (2008). Survey on affecting factor on agronomy human resource of Iran. *Journal of Sciences & Industries of Agronomy*, 22(1), 79-89.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(1) 335–354.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examination the human resource architecture. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50.
- Malek Akhlagh, E., Taleghani, M., & Heydarniyaye Kohan, P. (2009). Comparative analysis of cost leadership and

- differentiation strategies of porter. *Journal of Management*, 153-154, 39-34, (In Persian).
- Nasiri M., Heidari M., Shahbazi S., & Ansari E. (2013). Correlation of human resource strategies based on Allen Ylsey model with organizational performance staff in Aiat Allah Kashani Hospital. *JHPM*, 2 (3) :36-44, (In Persian).
- Pedram, M. (2011). Enhance the productivity of human resources. 180,19-23, (In Persian).
- Porter, E. M. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, translated by: J. Majidi, & H., A. Mehrpooya. Tehran: Resa, (In Persian).
- Rahman Seresht, H. (2004). *Strategic Management in theorists thought*. Tehran:Allameh. (In Persian).
- Rasouli, R., Zemaheni, M., & Shahraeini, S. (2014). Studying the impact of strategic human resource management on financial performance of companies listed on Tehran stock exchange . *Journal of Financial Management Strategy*, 2(4), 33-57, (In Persian).
- Sabokro, M., Yeganeh, V., M., & Kashani, S. (2010). Employee productivity of insurance companies by emotional intelligence and the quality of working Life. *Journal of the Insurance Industry*, 1, 179-202, (In Persian).
- Sanati, Gh., & Eyn Abadi, D. (2007), Measuring the productivity of production units. *Tadbir Journal*, 181, 40-43, (In Persian).
- Taleghani, G. R, Tanaomi, M. M., Farhangi, A. A., & Zarrinnegar, M. J. (2011). Studying factors affect on increase of productivity (case study: Saman bank). *Journal of Public Adminastaration*, 3(7), 115-130, (In Persian).



- Silva, G. R. P., Navaratne, N. N. J., Atapattu, A. W. M. M., & Wijayawardena, K. D. T. K. (2008). The effect of human recourse practices on labor productivity, International Research Confrence on Management and Finance, University of Colombia.
- Yousef Saber, N., Tabatabaei, S., M., & Afrazeh, A. (2015). The interaction of the performance factors in ACHIEVE model: A study in Iran, International Journal of Organizational Leadership, 4, 170-180.

Archive of SID